

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра методологии образования

**Риск-менеджмент в деятельности руководителя образовательной  
организации**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 2 курса 223 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование,  
профиль «Управление образовательными организациями»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

**Платоновой Татьяны Сергеевны**

Научный руководитель  
доцент, канд. пед. наук

\_\_\_\_\_

Е.А. Никитина

подпись      дата

Зав. кафедрой  
профессор, док. пед. наук

\_\_\_\_\_

Е.А. Александрова

подпись      дата

Саратов 2024

**Введение.** Любую человеческую деятельность невозможно представить без риска. Под риском понимается возможная опасность потерь, которая вытекает из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.

Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений. Ни один руководитель в своей деятельности не в состоянии полностью устранить риск. Это происходит потому, что реальная ситуация практически никогда полностью не соответствует запланированным или заданным параметрам. Однако выявляя сферы повышенного риска, количественно измеряя и регулярно контролируя его, можно в ограниченной степени управлять рисками либо осуществлять их профилактику. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

Нестабильность уровня спроса и предложения, постоянно растущая конкуренция, опережающие темпы развития техники и технологии, резкие изменения в экономике, неконтролируемая инфляция, а также многие другие негативные факторы, характерные для современного российского общества, создают условия, при которых ни одна действенная операция не может быть проведена заведомо гарантированным успехом. Вследствие этого основным и неперенным условием нормального функционирования и развития любой современной организации является умение её непосредственного руководства на строго научной основе осуществлять прогнозирование, профилактику и управление рисками.

Риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность качественно и количественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи, отклонения от цели.

Управление риском можно охарактеризовать как совокупность приёмов и мероприятий, которые позволяют в определённой степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

Риск как междисциплинарное понятие, многообразие подходов к его определению раскрыто в трудах отечественных авторов: И.В. Арендачук, Р.М. Качалова, А.Ю. Казак, Ю.Э. Слепухина и др.

Положения риск-менеджмента в сфере образования отражены в современных исследованиях таких авторов, как С.Н. Дворякина, А.М. Лопухин, Е.Е. Лаврищева, В.Г. Медведев, В.Н. Салин, А.В. Соложнин, Н.В. Тангалычева, В.В. Утёмова и др.

Анализ исследуемой проблемы показывает, что большинство управленческих решений, в том числе в сфере менеджмента образовательной организации, принимаются в условиях риска, что обусловлено рядом факторов. Среди них можно выделить отсутствие полной информации, наличие противоборствующих тенденций, элементы случайностей. В подобных условиях возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата. Растет возможность появления дополнительных затрат и потерь.

Наиболее актуальным становится обращение к практическим вопросам применения риск-менеджмента в деятельности руководителя образовательной организации, поиск наилучших, эффективных способов его реализации сегодня в ситуациях неопределенности и вызовов современного общества.

Всё вышеизложенное определило выбор темы выпускной квалификационной работы «Риск-менеджмент в деятельности руководителя образовательной организации».

**Цель исследования** – изучить теоретические основы риск-менеджмента в сфере образования и представить опыт реализации риск-менеджмента в управлении современной образовательной организацией.

**Объект исследования** – управление образовательной организацией.

**Предмет исследования** – риск-менеджмент в управлении образовательной организацией.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) выявить понятие рисков, их виды и классификации;
- 2) раскрыть сущностную характеристику риск-менеджмента в управлении образовательной организацией;
- 3) представить опыт управления образовательной организации при использовании риск-менеджмента (на примере МОУ «СОШ № 63 с УИП г. Саратова).

**Методы исследования:**

теоретические: изучение и анализ педагогической, психолого-педагогической литературы, источников по теме исследования; систематизация и обобщение научных данных;

практические: наблюдение, беседа, интервьюирование; анализ опыта управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организацией.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников (включающего 36 наименований).

Во введении обосновывается актуальность исследования, представляется его научный аппарат, база исследования, структура работы.

В первом разделе раскрываются теоретические основы риск-менеджмента в управлении организацией сферы образования: понятие и сущностная характеристика риск-менеджмента в управлении образовательной организацией, анализируется современная ситуация по изучению, выявлению и устранению рисков в сфере образования.

Во втором разделе описана практическая реализация риск-менеджмента в управлении современной образовательной организацией, дается характеристика управленческой деятельности руководителя образовательной организации в

современных условиях, методов и технологий управления рисками; анализ опыта управления образовательной организацией при использовании риск-менеджмента (на примере МОУ «СОШ № 63 с УИП» г. Саратова).

В заключении представлены основные выводы по выполненному исследованию.

**Основное содержание работы.** В содержании первого раздела исследования «Теоретические основы риск-менеджмента в управлении организацией сферы образования» обозначены общие представления о рисках, их понятие, виды, уровни, группы; раскрыта сущностная характеристика риск-менеджмента в управлении образовательной организацией; выполнен анализ современной ситуации по изучению, выявлению и устранению рисков в сфере образования.

Изучение авторских позиций по отношению к понятию риск позволил нам выделить его понимание как деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность качественно и количественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи, отклонения от цели.

Управление рисками – молодое направление в менеджменте, позволяющее не только не допустить кризиса, но и получить определенные выгоды из сложившейся ситуации. По мнению В.Н. Салина «управление рисками – особый вид деятельности, направленный на смягчение воздействия риска на результат деятельности предприятия, фирмы, компании».

Управление риском можно охарактеризовать как совокупность приёмов и мероприятий, которые позволяют в определённой степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

Повседневная практика изобилует примерами работы в ситуации риска: деятельность руководителя школы в условиях финансового дефицита и неопределённой ситуации даже на ближайшую неделю, эксплуатация зданий с не устраненными замечаниями надзорных органов, организация походов и

экспедиций детей, проведение организационно-штатных мероприятий, реорганизация образовательных организаций.

В этой связи в работе раскрыты такие группы рисков школьной сферы, как педагогический, инновационный, социальный, имиджевый, маркетинговый и другие. Каждый из них имеет специфическую характеристику, вместе с тем они процессуально связаны между собой.

Для снижения рисков общего образования предусмотрено, что в период 01.01.2019–31.12.2024 за счет средств федерального бюджета (ответственные исполнители: руководящие сотрудники Федерального агентства по делам молодежи):

- каждый год в конкурсах по программам волонтерства будет участвовать 6 тыс. школьников и 600 учителей;

- участники данных программ воспользуются услугами единой информационной системы Риски в образовании: идеи и подходы к их устранению 35 в сфере развития волонтерства;

- школьники посетят мероприятия Мастерской управления «Сенеж» и прослушают лекции по тематике волонтерства. Генеральная линия федерального проекта «Успех каждого ребенка» - системы выявления талантливых учащихся и совершенствование их способностей.

В рамках второго раздела исследования «Практическая реализация риск-менеджмента в управлении современной образовательной организацией (на примере МОУ «СОШ № 63 с УИП» г. Саратова) нами сделана попытка изучить и представить опыт реализации риск-менеджмента в управлении современной образовательной организации (на примере МОУ «СОШ № 63 с УИП» г. Саратова). Являясь учителем данной образовательной организации, изнутри изучили состояние исследуемой проблемы и управленческую деятельность её руководителя А.В. ИONOва.

В ходе исследования выявлено, что наиболее выраженными, по мнению директора школы, являются такие риски, как кадровый и маркетинговый.

- Характеризуя ситуацию с маркетинговым риском, назовем его конкретные виды:

- 1) утрата квалифицированных кадров (это увольнение, переход в другую образовательную организацию – это отмечается для 11 % коллектива (8 чел.);

- 2) стагнация педагогического коллектива (это снижение результатов педагогической деятельности у большей части коллектива, отсутствие интереса к творческой деятельности, безразличие к результатам собственной деятельности и др. – характерно для примерно 26 % коллектива (18 чел.)

В этой связи позиция директора состоит в том, что современная ситуация связана с тем, что с каждым годом всё сложнее привлечь и закрепить молодых специалистов к работе в школе; есть примеры, когда молодой учитель приходит работать в школу на год-два и уходит. В то же время риск связан с тем что не происходит смены педагогических кадров; возникают риски вызванные старением кадров, а также текучки кадров, что приводит к принятию на работу не компетентных сотрудников с отсутствием мотивации к качественной работе.

- Выделенный директором маркетинговый риск связан с тем, что сегодня открываются новые школы с современной инфраструктурой, что делает их более привлекательными для детей и их родителей, а также начинающих педагогов. Заметим, что СОШ № 63 открыта в 1989 году и сразу стала школой с углубленным изучением отдельных предметов, что сделала её привлекательной на долгие годы.

Каждая школа в современных условиях должна быть конкурентноспособной и привлекательной для профессионального и детско-родительского сообщества.

Отмеченный директором маркетинговый риск связан с ситуацией, когда вопрос платных образовательных услуг в рамках внеурочной деятельности недостаточно полно соответствует запросам детей и родителей, недостаточно разнообразен сам перечень платных образовательных услуг.

В ходе нашего исследования выявлено, что этот риск тесно связан с имиджевым риском в СОШ № 63, который носит комплексный характер и

определяется общественным мнением в образовательной организации. Имидж складывается из разных компонентов, где учитывается контингент обучающихся с высоким баллом ЕГЭ, участием в конкурсах и олимпиадах разного уровня; педколлектив и уровень его профессионализма; компетентность руководителя и др. В рамках нашего исследования представлен анализ развития школы, данные мониторинга по основным его показателям

В ходе изложения практической части исследования нами отражена специфика управления данными рисками в системе менеджмента образовательной организации на примере вышеназванной школы и её директора А.В. ИONOва. Нами представлены некоторые способы их изучения, выявления и преодоления на этапе текущего учебного года и предыдущего при сопоставлении плана развития школы и реальных результатов этого периода (по контингенту обучающихся, педагогическому составу и его квалификации, привлечению молодых кадров и др.).

Остановимся на примере деятельности руководителя относительно кадрового риска. Одно из популярных решений – целевые направления выпускникам для поступления в вузы.

Так директором нашей школы в 2023 г. было выписано 7 целевых направлений: 2 из них по направлению математика, 4 – русского языка и литературы и один – химико-биологического направления.

В ходе изучения управления им в деятельности руководителя образовательной организации нами выявлены источники информации о внешних факторов влияющие на кадровые риски: СМИ (средства массовой информации, деловые отчеты; профессиональные совещания; отраслевые конференции и др.

Выявление внутренних факторов кадровых рисков в деятельности руководителя осуществляется с сбора исходной информации. Это внутришкольная документация (штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.);



Назовем реализуемый директором план действий по управлению кадровыми рисками (на данный момент):

- идентификатор кадрового риска;
- формулировка кадрового риска
- описание потерь от кадрового риска;
- описание стратегии управления кадровым риском;
- последовательность действий, необходимых для реализации стратегии управления кадровыми рисками;
- должностные лица, ответственные за реализацию стратегии управления кадровыми рисками.

Мы остановились на примере управления кадровым риском как наиболее выраженным с позиции руководителя. На основании результатов самообследования можно сделать вывод о том, что содержание и качество подготовки обучающихся и выпускников полностью соответствует Федеральным государственным образовательным стандартам второго и третьего поколений. Образовательная организация в целом выполнила социальный заказ родителей, обеспечивая высокое качество образования, сохраняя и укрепляя здоровье детей. МОУ «СОШ 63 с УИП» соответствует типу ОУ «общеобразовательное учреждение», виду «школа с углубленным изучением отдельных предметов».

По результатам проведенного анализа рискового профиля школы и понимания своих возможностей по реальной минимализации рисков за время активной фазы работы в проекте были выделены те направления, по которым требуется активная работа по противодействию рискам:

- несформированность внутришкольной системы повышения квалификации;
- высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности и пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды.

**Заключение.** Выполнив исследование по теме «Риск-менеджмент в деятельности руководителя образовательной организации», обозначим основные выводы.

В рамках первого раздела представлены теоретические основы риск-менеджмента в управлении организацией сферы образования: выделено понятие, виды, уровни, группы рисков, дана сущностная характеристика риск-менеджмента в управлении образовательной организацией; раскрыта современная ситуация по изучению, выявлению и устранению рисков в сфере образования:

- понятие «риск» применительно к образовательной среде может обозначать потенциальную возможность (опасность) наступления вероятного события или совокупности событий, вызывающих определенные негативные последствия для учащегося, группы учащихся, педагога, руководства школой, школы в целом.

- управление рисками в образовании может быть представлено следующими их видами: педагогический, инновационный, социальный, имиджевый и др. К общим типам относятся маркетинговые, имиджевые, нормативно-правовые, кадровые, финансово-хозяйственные риски, к специальным – педагогические, инновационные, социальные риски.

- исходя из того, что событие заранее не предопределено, то есть оно может быть, а может и не быть, поэтому в риск-менеджменте выделяется первичная область задач: спрогнозировать предполагаемые негативные события; выявить условия, повышающие вероятность наступления события.

- анализ рисков, источников их происхождения, методов оценки, идентификации рисков и управления ими имеет высокую практическую значимость для образовательных организаций.

- для выявления рисков и возможностей, определения действий по обращению с ними используются различные методы и инструменты. В целях определения, является ли вероятность риска приемлемой или допустимой, оценка риска представляет собой сравнение результатов анализа риска с его

установленными критериями. Полученные результаты позволяют разработать оптимальное решение по воздействию на установленный риск. Оценка риска должна осуществляться не реже одного раза в год. Вероятность риска может определяться по пятибалльной шкале.

В рамках практического исследования рассмотрен риск-менеджмент как практическая технология в управлении современной образовательной организацией (на примере МОУ «СОШ № 63 с УИП» г. Саратова). Нами раскрыта характеристика управленческой деятельности руководителя образовательной организации в современных условиях, специфика управления рисками в системе управления образовательной организацией, выполнен анализ опыта управления образовательной организацией при использовании риск-менеджмента.

В ходе исследования по практической части выявлено, что наиболее выраженными являются такие риски:

- кадровый риск и в первую очередь – риск нехватки педагогических кадров. Это связано с тем, что с каждым годом всё сложнее привлечь и закрепить молодых специалистов к работе в школе; зачастую молодой учитель приходит работать в школу на год-два и уходит.

- маркетинговый риск связан он с тем, что сегодня открывают новые школы с современной инфраструктурой, что делает их более привлекательными для детей и их родителей, а также начинающих педагогов. Каждая школа в современных условиях должна быть конкурентноспособной и привлекательной для профессионального и детско-родительского сообщества.

В ходе освещения данного вопроса нами отражена специфика управления данными рисками в системе управления образовательной организацией на примере вышеназванной школы и её директора А.В. ИONOва, представлены некоторые способы их изучения, выявления и преодоления на этапе текущего учебного года и предыдущего при сопоставлении плана развития школы и реальных результатов этого периода (по контингенту обучающихся,

педагогическому составу и его квалификации, привлечению молодых кадров и др.)

Заметим, что результаты данных исследований имеют большое значение для повышения качества школьного образования в условиях ситуации неопределенности, создания комфортной и безопасной образовательной среды, преодоления угроз информационного воздействия на учеников в образовательном процессе в учебной и внеучебной деятельности.

В заключение важно подчеркнуть, что осуществление образовательного процесса без рисков сегодня не предоставляется возможным. Для минимизации необходимо систематическая работа на уровне образовательной организации по их изучению, выявлению, устранению, профилактике и принятию превентивных мер, что отражает суть процесса управления рисками. Важно непосредственное участие её руководителя с точки зрения возможностей воздействия на группу рисков, которые сопутствуют образовательной и профессиональной деятельности обучающихся и педагогов.

Исходя из этого следует, что управление рисками в образовательной деятельности должно стать одним из стратегических направлений менеджмента системы образования.